ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO | EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI
JOSÉ ROBERTO PASOTTI | CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO | LUCAS NOGUES

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA EMPRESA HOTEL DO CARMO POR MEIO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Participação com autoria de capítulo:
Felipe Diego Batista da Cunha

Atena Editora
Ano 2023

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Formulação da estratégia competitiva de uma empresa Hotel do Carmo por meio do modelo de campos e armas da competição

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaiddy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores

Autores: Eliane Valsecchi Fabi Bertholdo
Emiliana Cristina De Oliveira Pettarelli
José Roberto Pasotti
Carlos Alberto Silva Cardozo
Lucas Nogues

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F726 Formulação da estratégia competitiva de uma empresa Hotel do Carmo por meio do modelo de campos e armas da competição / Eliane Valsecchi Fabi Bertholdo, Emiliana Cristina De Oliveira Pettarelli, José Roberto Pasotti, et al. - Ponta Grossa - PR, 2023.

Outros autores
Carlos Alberto Silva Cardozo
Lucas Nogues

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-1057-7
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.577232302

1. Planejamento estratégico. I. Bertholdo, Eliane Valsecchi Fabi. II. Pettarelli, Emiliana Cristina De Oliveira. III. Pasotti, José Roberto. IV. Título.

CDD 658.406

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

DECLARAÇÃO DA EDITORA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O setor de Hotéis é um setor que não sente o impacto da crise econômica, e no momento que muitas empresas estão em crise, este segmento têm crescido constantemente, em razão da necessidade lazer, cultura, esporte e trabalho das pessoas.

O planejamento estratégico da empresa Hotel do Carmo, é um hotel familiar localizado na região de Espírito Santo do Pinhal, que atende a população de diversas cidades da região, em razão da sua localização, próximos dos bairros e próximo do centro da cidade. A cidade de Espírito Santo do Pinhal está estrategicamente localizada a 90 km de Campinas, uma cidade prospera e que tem favorecido o desenvolvimento do empreendedorismo.

O modelo CAC será implementado para a definição do planejamento estratégico do negócio e o aumento da competitividade seja possível nos próximos 3 anos. Conforme citado por Contador (2011), para as empresas aumentarem sua competitividade, não é necessário ter alto desempenho em todas as armas, o importante é ter alto desempenho em apenas poucas armas, que assim darão vantagem competitiva ao negócio.

1 | OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é aplicar o Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), no Hotel do Carmo, com o objetivo de aumentar o grau de competitividade da empresa.

2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fazer o mapeamento da atual situação da empresa;
2. Verificar os pontos positivos e negativos da empresa;
3. Realizar o planejamento estratégico;
4. Realizar o cálculo dos riscos para verificar se o modelo é aplicável.

3 | OBJETO DE ESTUDO

A empresa Hotel do Carmo está localizado em um bairro próximo ao centro e aos bairros com maior número de habitantes na cidade de Espírito Santo do Pinhal-SP. O diferencial do Hotel está em oferecer aos seus clientes, o serviço de altíssima qualidade à um preço altamente competitivo, com quartos novos, com espaço agradável e que atende as necessidades dos seus hospedes.

4 | MERCADO CONCORRENTE

Conforme relatado acima, o segmento de Hotéis, é um setor que está em forte crescente, é sabido também que como este setor é lucrativo e sofre pouco o impacto da crise. Existem diversos concorrentes na cidade, porém, como o Hotel é tradicional e em virtude do crescimento do turismo na região, a concorrência passa a não ser algo que preocupa os empresários.

5 | DESCRIÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O planejamento estratégico do Hotel do Carmo, ainda não foi definido, assim sendo a empresa está sem perspectivas de crescimento, e sem definição de prioridades do que precisa ser feito para aumentar a competitividade da empresa.

A empresa ainda não mapeou as forças e fraquezas internas e quais as forças e fraquezas dos seus concorrentes, para identificar quais fatores podem ser explorados e aproveitados como oportunidade de negócio para assim aumentar a competitividade da empresa.

6 | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O modelo CAC sendo aplicado em um Hotel será suma importância para que demais empresas e acadêmicos que pesquisem sobre estratégias voltadas para este segmento possam aproveitar e aprofundar sobre este tipo de empresa que está presente em todas os municípios do país. A partir deste trabalho as empresas poderão utilizar este modelo para aumentar a competitividade e conseguir crescer consideravelmente.

7 | MÉTODO

O método a ser utilizado será o modelo de Campos e Armas da Competição, que já é muito conhecido no mundo acadêmico em virtude das publicações de artigos e livros que são fundamentais para a competitividade da empresa através do modelo de estratégias.

HOTEL DO CARMO

1 I ORIGEM, HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em 1965, a família toda trabalha e dedica a vida toda ao setor bancário, após a aposentadoria, resolveram dedicar tempo e dinheiro ao Hotel.

Todo o dinheiro investido foi do FGTS após a saída do Banco Itaú, no momento as vendas eram baixas, mas graças a aposentadoria dos sócios, a lucratividade não era o objetivo urgente, mas sim o objetivo inicial era sobreviver para futuramente consolidar-se no mercado.

Nos próximos 3 anos a empresa pretende crescer e se tornar um grande Hotel, com possibilidades de abertura em outras cidades, para isso, os lucros mensais da empresa foram reservados para investimento. O modelo CAC será aplicável na empresa, servirá como base para o desenvolvimento da competitividade da empresa.

2 I MISSÃO

Oferecer serviços com qualidade, agilidade, atendimento diferenciado, facilidade e conforto com transparência e inovação para todos os clientes.

3 I VISÃO

Ser uma empresa referência em qualidade e atendimento.

4 I METAS DO NEGÓCIO

- Obter um lucro anual de 12% (doze por cento) ao ano;
- Se tornar uma grande rede de Hotéis;
- Se tornar referência em qualidade e atendimento;

5 I VALORES

- Ética: agir em conformidade com os princípios morais, legais e as regras da empresa, tendo como base honestidade, justiça e comprometimento;
- Ter foco em melhoria contínua;
- Diversidade: aceitar e respeitar as diferenças individuais e coletivas;
- Responsabilidade;
- Confiança;

- Respeito: consideração aos valores, sentimentos e regras que permitam uma convivência harmoniosa entre pessoas, grupos e entidades (fornecedores, clientes, sócios, colaboradores e sociedade);

REFERENCIAL TEÓRICO

1 I TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Os conceitos iniciais do modelo de campos e armas tem como pano de fundo a indústria e foram lançados a discussão acadêmica em dois artigos publicados na Revista da USP em 1995. Porém este tema vem sendo estudado desde 1990 onde foi publicado o primeiro ensaio na Abepro.

Desde 1995, esses conceitos evoluíram muito, graças principalmente as citadas pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, e se transformou em um modelo bastante adequado para entender, analisar e explicar como as empresas competem.

Este modelo é qualitativo e quantitativo o que difere de outras teorias da competitividade.

Segundo Contador (2008), o Modelo de Campos e Armas da Competição - CAC é bastante adequado para "entender, analisar e explicar como a s empresas competem", para propor medidas destinadas a ampliar seu grau de competitividade e para formulação de sua estratégia de negócio e operacionais alinhadas à estratégia de negócio, d ando força ao Modelo porque mostra à empresa qual caminho a ser trilhado, especificando claramente onde realmente necessita possuir alto desempenho para ser mais competitiva, sendo um dos pontos mais fortes do Modelo CAC.

2 I A TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

As empresas não conseguem ser excelente em tudo, por isso precisam ter alo desempenho em algumas armas. O modelo de campos e armas mostra o caminho a ser trilhado e da força a tese deste modelo, que é de simples entendimento e implementação.

3 I CONCEITOS, DEFINIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

O modelo de campos e armas, nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessa e as que não lhe interessa. As que lhe interessa relacionam-se aos campos da competição e as que não lhe interessam são chamadas campos da competição.

As 6 vantagens que são encontradas no livro são: Preço, Propaganda, Qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez na produção. Dentre elas a que os clientes se interessam são: preço, qualidade do produto e variedade de modelos, essas vantagens são relacionadas aos campo da competição.

O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente, pois haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência.

O campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou empresa, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Todas as empresas buscam ser mais competitivas, para isso é preciso competir com os concorrentes, que são aqueles que atendem seu público alvo.

Estes campos da competição representam os 14 campos agregados em cinco macrocampos: preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

- Competição em preço: em preço propriamente dito, em condições de pagamento, prêmio e promoção.
- Competição em produto (bem ou serviço): em projeto do produto, em qualidade do produto, em diversidade de produto.
- Competição em atendimento: em acesso ao atendimento, em projeto de atendimento e em qualidade do atendimento.
- Competição em prazo: em prazo de entrega do produto e em prazo de atendimento
- Competição em imagem: do produto e da marca, de empresa confiável e de responsabilidade social.

Além do campo da competição, há o campo coadjuvante. O campo da competição é o campo no qual a empresa irá se diferenciar e criar vantagem competitiva. O Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

4 | CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DE COMPETIÇÃO

Arma, é qualquer atividade ou recurso da empresa, já Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar ou manter a vantagem competitiva.

O critério para saber se uma vantagem é um campo ou arma da competição é o interesse do cliente. Se ele tiver interesse é um campo se o cliente não tiver interesse é uma arma.

As armas são classificadas por dois critérios distintos, de acordo com sua natureza e relevância para a competição. Segundo sua natureza, são classificados em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

Para classificar as armas segundo sua relevância para a competição, o método é o seguinte:

1º - Identifica-se o conjunto das armas utilizadas pelas empresas

2º Nesse conjunto são identificadas aquelas utilizadas com mais frequência pelas diversas áreas da empresa, que passam a ser denominadas armas da competição.

A experiência adquirida nas inúmeras aplicações do modelo evidência que o número de armas de competição varia entre 40 e 60, elas são classificadas de acordo com sua

relevância para propiciar vantagem competitiva num determinado campo de competição.

Por meio da matriz de priorização das armas de competição, elas são classificadas em: Armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes.

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

A classificação das armas é feita de acordo com sua natureza:

- Armas de produção - automação do processo produtivo, gestão da manutenção de equipamento, produção limpa ou gestão ambiental, es tudo do trabalho, logística interna, relacionamento cooperativo com fornecedor, sistema de controle e avaliação da qualidade, sistema de PCP, administração de materiais;
- Armas de atendimento - Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), monitoramento de satisfação ao cliente, rede de distribuição, facilidade de acesso, assistência técnica, equipe agressiva de vendas, cortesia no atendimento, venda eletrônica, sistema de relacionamento como cliente;
- Armas de planejamento - sistema de inteligência competitiva, formulação da estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, marketing, engenharia de produto, projeto de embalagem;
- Armas de apoio ou administrativas: estrutura organizacional, gestão de processo, processo rápido de decisão, redução de custos na área administrativa, tecnologia da informação, administração participativa, capacitação de pessoal, motivação de pessoal.

De acordo com sua relevância, as armas ou conjunto delas proporciona alta vantagem competitiva no campo escolhido de competição e podem ser:

- Relevantes - proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir
- Semi – relevantes - não proporciona vantagem competitiva no seu campo de competição nem no seu campo coadjuvante
- Irrelevantes - quando proporciona vantagem competitiva mediana em seu campo de competição.

5 I CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ALVO DA ARMAS

Pela definição, arma é atividade ou um recurso da empresa. A produtividade e rapidez de produção não são nem atividade nem recurso. Na verdade, para a empresa alcançar alta produtividade, o que é fundamental para competir em preço, necessita utilizar muitas armas. Mas, se como mencionado, uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, pode-se depreender que alguma diferença deve haver.

O Alvo da arma é o objetivo que a arma deve atingir. Há um alvo relacionado a cada campo da competição. O alvo é o elemento de ligação entre um campo de competição e

as armas utilizadas.

6 | DEFINIÇÃO DE PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, CLIENTE, SATISFAÇÃO, VALOR E PREÇO

Produto é resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível ou intangível.

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire u utiliza produtos como destinatário final.

Cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviço.

Satisfação do cliente é a sensação ele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior a sua expectativa.

Valor do produto é a diferença entre benefício e sacrifício percebido pelo cliente.

Preço do produto é a razão de troca entre o produto e outro, a quantidade monetária equivalente ao produto, em decorrência de sua capacidade de ser negociado com o mercado.

7 | APLICAÇÕES DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

A aplicação deste Modelo de Campos e Armas de Competição, tem por objetivo:

- Entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
- Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação as concorrentes;
- Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa
- Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa
- Formular a estratégia competitiva de negócio da empresa
- Definir as estratégias competitivas operacionais da empresa
- Alinhar as estratégias competitivas operacionais as estratégias competitivas de negócio da empresa
- Determinar as competências essenciais e o core business da empresa
- Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar s vantagens competitivas da empresa.

8 I MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIA

De certa maneira, as ideias do modelo de campos e armas da competição assemelha-se as da visão baseada em recursos. (RBV – Resource Based View) pois ela prega que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativas.

Para Markides (19999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que uma empresa pode sustentar. O modelo de campos e armas da competição parte desse mesmo entendimento, separando, entretanto, o posicionamento entre duas vertentes, a de produto e a da empresa.

9 I O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO, PORTER, RBV E BALANCED SCORECARD

O modelo de campos e armas da competição possui duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade de uma empresa provém predominantemente de seu posicionamento no mercado, essa é uma visão de Porter e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (RBV).

Porter propõe a cadeia de valores para analisar os fatores internos da empresa. O modelo de campos e armas usa o conceito de armas da competição para representar os fatores internos.

A RBV está nos fatores internos da empresa, a empresa obtém vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. O modelo de campos e armas possui certas semelhanças, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não raros nem de difícil imitação e substituição.

Enfim, o modelo de campos e armas da competição, unifica s duas citadas concepções: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado e a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente de seus fatores internos.

Tanto para o Balanced Scorecard quanto para o campos e armas da competição, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo da empresa. Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente, devido a sua metodologia, as estratégias competitivas já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio., tornando dispensável o esforço do alinhamento proposto pelo BSC.

O ambiente externo no qual reside a ênfase do modelo Porter, está relacionado aos campos da competição. O ambiente interno, no qual reside a RBV está relacionado às armas da competição. O alinhamento as armas ao campo da competição decorre

naturalmente da concepção do modelo.

10 I CONCEITO DE COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento do mercado e assegurado uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Por essa definição, o modelo de campos e armas da competição alinha-se a escola da organização industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa, se a empresa obtém melhor resultado que o concorrente, ela é mais competitiva.

Competitividade é a capacidade da empresa planejar e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

11 I CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O modelo de campos e armas da competição coloca uma condição para a empresa ser competitiva: campo da competição. Assim, a formulação da estratégia competitiva de negócio, pelo modelo, consiste na definição de produto, mercado e campo da competição de forma intimamente relacionada: o produto precisa ser adequado ao mercado e também ao campo de competição, e o campo de competição precisa se adequando ao mercado.

Pelo modelo de campos e armas da competição, quatro são as condicionantes de competitividade da empresa: produto adequado ao mercado que se destina escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado, uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

12 I DEFINIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que outra.

Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a concorrente, ou a si mesma em momento anterior que a beneficia.

Vantagem está relacionada às armas de competição, vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição.

Pelo modelo de campos e armas da competição, só a vantagem competitiva nos campos das armas de competição.

É um equivoco dizer que quando uma empresa possui vantagem competitiva em custo, produtividade, tecnologia e pessoal. Esses atributos são armas da competição. Essas são vantagens da empresa que podem ou não se tornar vantagem competitiva.

13 | INDICADORES DE GRAU E COMPETITIVIDADE ADOTADOS PELOS MODELOS DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

O resultado deve ser medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória.

Os indicadores de mercado mais frequentes utilizados pelo campos e armas da competição para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita liquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Os critérios de cálculos de indicador de mercado utilizados com maior frequência são: a)variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos, geralmente quatro ou cinco; b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) crescimento de participação do mercado; d) variação percentual de participação de mercado e) uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes.

A rentabilidade não participa do grau de medida da competitividade. Na definição de competitividade, aparece apenas a expressão rentabilidade satisfatória. Ela está na definição com o fim de alertar que empresa que adota uma política de preço baixo para crescer no mercado pode não ser competitiva.

A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. Rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior à da média da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor.

Empresa competitiva é aquela capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Empresa mais competitiva, é aquela que possui maior capacidade de obter resultado sustentável superior ao de uma concorrente, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Ou ainda, empresa que apresentam maior grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

Empresa menos competitiva, é aquela que possui menor capacidade de obter resultado sustentável, medido por um indicador de crescimento do mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Ou ainda, empresa que apresenta menor grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

Concorrente é a empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercado.

14 I CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Macrocampo relativo a Preço:

Preço, Ter, ou almejar ter, preço menor que o preço dos concorrentes.

Condições de pagamento, oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de descontos, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.

Prêmio ou Promoção, oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes como sorteios, ofertas, sem alterar o preço normal de venda.

Macrocampo relativo a Produto:

Projeto de produto, desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes, em termos de aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Qualidade do produto, oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Diversidade dos produtos, oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.

Macrocampo relativo a Atendimento:

Acesso ao atendimento, proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.

Projeto do Atendimento, desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes eu satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma atraente

que as características do atendimento das empresas concorrente.

Qualidade do atendimento, oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes. Refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente.

Macrocampo relativo a Prazo:

Prazo de entrega do produto, ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir com o prazo negociado.

Prazo de atendimento, atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.

Macrocampo relativo a Imagem:

Imagem do produto e da marca, oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível o produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Imagem de empresa confiável, possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.

Imagem em responsabilidade social, ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (comunidade, cidadania e meio ambiente), mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. É composto pela imagem cívica e preservacionista.

15 I CAMPO COADJUVANTE E PRODUTO COADJUVANTE

O Campo coadjuvante é o locus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas, pela preferência do cliente ao produto e ou à empresa. É o locus imaginário no qual a empresa alternativamente busca alcançar e manter a vantagem competitiva.

O campo coadjuvante complementa os campos de competição na definição da estratégia competitiva do negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado.

Os critérios decisivos são os que determinam a decisão da compra. Os qualificadores estabelecem um patamar mínimo aceitável para o cliente considerar a possibilidade de adquirir um determinado produto.

A qualidade é um critério qualificador, o comprador escolhe o produto por meio de seus critérios decisivos, como preço, prazo de entrega ou qualidade no atendimento nesse sentido as empresas devem investir apenas o suficiente para garantir um patamar de qualidade e direcionar seus recursos e esforços para melhorar as características do produto ou da empresa que correspondem aos critérios decisivos do comprador.

16 I PRODUTO, O PROTAGONISTA DA COMPETIÇÃO

Geralmente não é uma empresa que compete com outra. É um produto de uma empresa que compete com um produto de uma empresa, num determinado mercado.

Por essa visão, o produto é protagonista da competição, porém essa visão é parcialmente correta. Para as empresas que competem nos campos relacionados aos macrocampos da competição em atendimento, prazo e imagem, é correto afirmar que a empresa D compete com a empresa E num determinado mercado.

17 I MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS E ÍNDICE DE NIHANS

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas na Lista das Armas da Competição da empresa) nas linhas e todas nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a –2.

Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: "Para competir neste campo (campo para o qual a matriz está sendo construída), a arma da linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna? ".

Se for muito mais relevante, atribuir peso 2. Se for mais relevante, atribuir peso 1. Se for de mesma relevância, atribuir peso 0. Se for menos relevante, atribuir peso (-1). E se for muito menos relevante, atribuir peso (-2). O valor da soma dos pesos das células de cada linha ordena as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e gera o ranking de relevância. A matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, uma matriz de soma nula.

O índice de Nihans é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo os mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe Não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe Não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice de Nihans, aplicado para a identificação das armas relevantes, das semi-relevantes e das irrelevantes.

18 I PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO CAC

A formulação da estratégia competitiva reside então na definição do par produto/ Mercado, e na escolha dos campos de competição para cada par produto/Mercado. Ou seja, define-se o que se vai produzir e para quem, e a partir daí define-se o campo de competição, os atributos, dentre os 14 citados, que se entende que farão maior diferença

para os clientes, e que a empresa possua condições de desenvolver a contento, assinalando que além da definição do campo de competição, cabe a escolha do campo coadjuvante, que também agrega valor ao cliente, e que será perseguido secundariamente ao campo de competição principal.

A principal característica do campo coadjuvante é complementar a estratégia de posicionamento do produto no mercado. É possível, por exemplo, uma empresa escolher Projeto do produto e qualidade do produto como campos de competição, e qualidade de atendimento e imagem do produto e da marca como campos coadjuvantes.

Assim como temos campo coadjuvante, temos também produto coadjuvante, que é um produto acessório ou complementar que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal, e sua utilização é comum nas empresas, por ser um fator importante na decisão de compra do cliente.

Como as necessidades e desejos dos clientes são diversos e variados, é difícil um produto atender a todos os gostos, todos os clientes. Por isso as empresas utilizam-se da segmentação, processo de identificação de grupos de clientes com exigências, necessidades, preferências, expectativas ou desejos similares em relação ao produto da empresa, com o objetivo de melhor atender às especificidades.

Utilizando-se dos conceitos acima, entende-se que para obter vantagem competitiva a empresa deverá competir num determinado campo, o que implica em ser melhor que os concorrentes nesse campo da competição, que deverá ser relevante para os clientes, e para isso precisará ter alto desempenho nas armas correspondentes.

O bom entendimento do modelo exige ainda que se definam outros elementos, como produto, consumidor, cliente, satisfação, valor e preço. Entende-se por “produto” o resultado de um processo produtivo, ou da execução de um trabalho, que pode ser tangível ou intangível. Consumidor é quem adquire produtos como destinatário final, enquanto que cliente é quem adquire ou utiliza produtos de forma assídua. Satisfação é a medida em que o desempenho apresentado pelo produto supera as expectativas. Valor é a diferença entre benefício oferecido pelo produto e o sacrifício percebido pelo cliente para obtê-lo.

IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA HOTEL DO CARMO

Esta etapa do trabalho visa descrever a metodologia utilizada pela empresa Hotel do Carmo para aumentar a competitividade, através do modelo de Campos e Armas da Competição, uma vez que a estratégia não deve ser considerada certa ou errada.

O jogo competitivo é caracterizado pelas interações sucessivas provenientes de tomadas de decisões estratégicas que geram reações dos oponentes. Considerando a decisão estratégica algo complexo, o processo baseado no modelo CAC é dotado de passos lógicos e prescritivos que quando seguidos auxiliam na escolha da alternativa de estratégia competitiva, onde a dificuldade encontra-se apenas em decidir sobre qual alternativa adotar, uma vez que essa decisão não é lógica.

De acordo com Contador (2008) em Modelo de Campos e Armas de Competição, os passos do processo de decisão estratégica incluem etapas, conforme segue:

1- Definir a Empresa Almejada:

- Delinear o negócio;
- Fixar os objetivos permanentes

2- Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva da Empresa

3- Entender o Negócio:

- Entender o macro ambiente empresarial;
- Entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso;
- Entender os clientes e os fornecedores;
- Identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes;
- Entender os concorrentes atuais

4- Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos:

- Identificar oportunidades, ameaças e riscos;
- Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade

5- Formular Alternativas de Estratégia Competitiva de Negócio:

- Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes;
- Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

6- Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio

7- Definir a Estratégia Competitiva Operacional

8- Implementar a Estratégia Competitiva

9- Controlar os Resultados da Estratégia Adotada:

- Monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia;
- Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;
- Alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme as respostas dos clientes e as reações dos concorrentes;
- Retomar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

1 I PREPARAÇÃO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

1.1 Definir a Empresa Almejada

O Hotel do Carmo é uma empresa prestadora de serviços iniciou suas atividades em 1965, desde a data de sua fundação até hoje a empresa sempre esteve sobre controle de seus únicos donos, trata-se de uma empresa familiar.

Localizado em uma área estratégica da cidade, está em um local tranquilo, de fácil acesso tanto para quem vem do centro da cidade, como para quem vem da rodovia, o Hotel do Carmo é reconhecido como um dos melhores hotéis da região, principalmente por seu atendimento de alta qualidade, bons preços e produtos.

A análise estratégia competitiva do Hotel do Carmo pelo modelo de campos e armas da competição se destaca pelo campo de competição em preço propriamente dito, qualidade do produto, qualidade de atendimento.

O Hotel do Carmo tem como objetivo de negócio desde seu início permanecer no mercado e ser reconhecido como um dos melhores hotéis do leste paulista e sul de Minas Gerais, sempre valorizando o relacionamento com seus funcionários, por meio de políticas de estabilidade de emprego e a oferecer cursos e treinamentos.

1.2 Estruturar o Sistema Competitivo da Empresa

A capacidade de entender o ambiente e o funcionamento da empresa, identificando oportunidades e ameaças, para assim, encontrar sua estratégia competitiva é denominada inteligência competitiva. Baseada no sistema de informação estratégica, sua finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa, que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna.

Para o Hotel do Carmo, a inteligência competitiva de seu administrador auxilia na reformulação da estratégia, quando do surgimento de uma oportunidade, uma ameaça ou até mesmo pela vontade de ser mais competitivo, caso haja necessidade. Neste sentido, se o administrador sobrecarregado por suas atividades não conseguir acompanhar seus processos administrativos, ele terá que buscar ajuda em outras pessoas, transferindo parte destes processos, começando assim a surgir um órgão de inteligência competitiva.

1.3 Entender o Negócio

Após três anos de quedas, dados recentes sinalizam a estabilização da demanda hoteleira no Brasil. Apesar do baixo desempenho em 2016 em relação ao mesmo período de 2015, a mudança de rumo na economia e a estabilidade na oferta e na demanda já influenciam o resultado na hotelaria. É o que mostra a Prévia do Panorama da Hotelaria Sul-Americana, divulgada pela HVS/HotelInvest em associação com a STR, que analisa dados de desempenho de 82.795 unidades habitacionais na América do Sul.

O aumento da oferta com a entrada de hotéis em operação para Copa e Olimpíadas, e o momento político/econômico contribuíram para a atual situação da hotelaria no país. Um hotel urbano não gera nova demanda, ele rouba dos concorrentes. E com a incerteza política, os investidores diminuem investimentos e cancelam projetos, criando assim o atual momento do setor.

A grande diferença entre os semestres de 2015 e 2016 é a evolução quase zero de novas aberturas, que apontam para o início de um ciclo de recuperação de mercado. Os primeiros meses do ano mostram um desempenho estável em todos os mercados do país. O clima de incertezas parece estar mudando e as projeções financeiras já mostram um cenário mais positivo nos próximos anos.

O ano de 2017 apresenta-se desafiador para os mercados brasileiros, com margens apertadas e tarifas modestas, com exceção do Rio de Janeiro – que se beneficiou com os Jogos Olímpicos.

Os estados de São Paulo e Curitiba são as cidades com situações mais confortáveis e apresentarão recuperação mais rápida. Ambas possuem taxa de ocupação entre 60% e 65%, não tiveram grandes aberturas e a demanda tende a crescer, impulsionando a tarifa para os próximos anos. Já mercados como Belo Horizonte e Rio de Janeiro são mercados delicados, com aumento expressivo na oferta, queda na ocupação e nas diárias.

A recuperação só dará sinais a partir do 2º semestre de 2017, quando mercados menos impactados poderão iniciar um aumento na demanda e por consequência nas diárias. A oferta sempre foi o vilão da hotelaria e para os próximos anos não há previsão de grandes aberturas.

Na América do Sul, em termos de economia, os países da região têm apresentado desempenhos diferentes. Os grandes destaques são Colômbia e Peru, que, mesmo com as dificuldades externas, continuam a crescer e se confirmam como os países mais atrativos para os investidores internacionais.

Ao analisarmos o negócio, nossa empresa irá desenvolver estratégias que permitam que a empresa aumente sua competitividade. Um dos fatores importantes é a qualidade do atendimento, fator fundamental para que a empresa possa aumentar sua competitividade.

Os fatores preço e qualidade do produto/serviço, são fatores significativos para nossa empresa, portanto iremos analisar de forma detalhada esses fatores nos tópicos a

seguir.

1.4 Cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter é um modelo para a análise da competitividade do ambiente externo de uma empresa e o setor em que está inserida. Este modelo foi criado por Michael Porter na década de 70.

O método também demonstra que compreender as forças rivais de um ramo de negócio é de extrema importância para que o desenvolvimento do seu **plano estratégico** seja bem-sucedido.

O modelo das cinco forças de Porter possibilita checar o grau de atratividade de um setor da economia. Esta ferramenta ajuda a identificar quais são os fatores que interferem na competitividade, dentre as quais uma das forças faz parte do próprio setor, enquanto que os outros são externos.

Atualmente, as decisões estratégicas têm participação dos funcionários, não sendo restritas exclusivamente à alta administração, o que possibilita a melhor compreensão do negócio.

Para auxiliar a compreensão do segmento, pode-se utilizar as Cinco Foças de Porter:

1- Ameaça de novos entrantes: A intensidade capitalística e a existência de economias de escala em alguns processos (nomeadamente na fiação) constituem barreiras à entrada.

Solução: Para solucionar estes problemas precisamos nos diferenciar, portanto, utilizaremos as seguintes armas da competição para solucionar este problema: Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento; Cortesia no atendimento; Adequação do atendimento ao cliente; Conhecimento personalizado do cliente; Consistência ou confiabilidade do atendimento; Monitoramento da satisfação do cliente. Quando mais o cliente se sentir especial em nossa empresa, mais ele volta e se torna um cliente fiel.

2- Poder de negociação dos compradores: Ao nível do poder dos clientes, são de salientar: a existência de um elevado número de clientes nacional e internacional; o predomínio de alguma passividade face aos clientes; a existência de pressões resultantes no comércio/distribuição nomeadamente em termos de dimensão das series e do tempo de resposta e a existência de um poder de negociação nos produtos diferenciados.

Solução: Acreditamos que para que a nossa empresa consiga resolver este problema de poder dos compradores, o foco é atender bem o cliente, e para isso, precisamos utilizar as seguintes armas: Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal; Pagamento de salários acima da média do mercado; Motivação do Pessoal; Capacitação do Pessoal.

3- Poder de negociação dos fornecedores: Acreditamos que como se trata de serviços, não temos um poder de negociação considerável dos fornecedores.

4- Ameaça de Serviços Substitutos: Não existem serviços substitutos para Hotel na cidade de Espírito Santo do Pinhal.

5- Rivalidade entre as empresas: a concorrência no setor é marcada pelos seguintes aspectos: existência de um número elevado de empresas, a par de um número comparativo reduzido de empresas bem dimensionadas; reconhecimento da existência de empresas líderes geralmente bem dimensionadas e inseridas em grupos empresariais e predomínio da concorrência baseada no preço.

Solução: O mercado de hotéis em Espírito Santo do Pinhal é competitivo, para solucionar este problema, precisamos nos diferenciar das empresas que estão no mercado, para isso, a única forma é utilizar o modelo CAC, as armas que serão utilizadas, são: Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento; Cortesia no atendimento; Adequação do atendimento ao cliente; Conhecimento personalizado do cliente; Consistência ou confiabilidade do atendimento; Monitoramento da satisfação do cliente. Quando mais o cliente se sentir especial em nossa empresa, mais ele volta e se torna um cliente fie.

1.5 Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise de negócio simples e valioso. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. O nome é um acrônimo para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Também conhecida como análise F.O.F.A. ou análise F.O.F.A, a matriz deriva da análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats). Realizar uma análise F.O.F.A. leva a empresa a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado.

O uso dessa ferramenta visa alcançar os seguintes objetivos principais:

- Ter uma visão interna e externa do negócio.
- Identificar os elementos-chave para a gestão da empresa.
- Estabelecer prioridades de atuação e de decisões a serem tomadas.
- Ter um “diagnóstico” da saúde da empresa: os pontos positivos, os potenciais competitivos nos quais se pode investir para aumentar o crescimento e os principais pontos críticos e de falha.
- Definir posturas a fim de resolver ou minimizar os riscos e problemas levantados.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças	**Oportunidades**
- Localização - Facilidade na gestão - Tempo de mercado - Atendimento mais próximo do cliente **Armas da Competição** Para consolidar as nossas forças, iremos utilizar as seguintes armas: Rede ou canais físicos de venda e de distribuição, Motivação do Pessoal, Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente e Análise de indicadores de nível de serviço.	- Mudança no tipo de público frequentador da cidade. - Necessidade de outros tipos de locação no bairro. - Procura dos clientes potenciais por serviços diferenciados. **Armas da Competição** Para aproveitar as oportunidades, estaremos utilizando as seguintes armas: Sistema de Inteligência Competitiva, Monitoramento da satisfação do cliente e Criação e Consolidação da Imagem Corporativa.
Fraquezas	**Ameaças**
- Dificuldade em diminuir custos - Falta de Inovação - Falta de Planejamento Estratégico - Fraca ação de marketing - Falta de atendimento Personalizado **Armas da Competição** Para resolver a respeito dessas fraquezas, iremos utilizar as seguintes armas: Adequação do atendimento ao cliente, Sistema de Inteligência Competitiva, Pesquisa de Mercado, Criação e Consolidação da Imagem Corporativa e Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal.	- Entrada de grandes Redes de Hotéis na cidade (IBIS, Nacional Inn) - Falta de incentivos do governo sobre o Turismo - Diminuição da quantidade de turistas - Crise econômica **Armas da Competição** Para solucionar estes problemas iremos utilizar as seguintes armas: Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento; Cortesia no atendimento; Adequação do atendimento ao cliente; Conhecimento personalizado do cliente; Consistência ou confiabilidade do atendimento; Monitoramento da satisfação do cliente. Quando mais o cliente se sentir especial em nossa empresa, mais ele volta e se torna um cliente fiel.

Tabela 1: Análise SWOT

Análise FOFA

As Oportunidades identificadas para o Hotel do Carmo foram as mudanças no tipo de público frequentador da cidade de Espírito Santo do Pinhal, SP: uma oportunidade para a empresa seria mudar o seu público alvo, passando a priorizar os mensalistas, pessoas que morem na cidade ou turistas que desejam alugar os apartamentos de maneira mensal. A necessidade de outros tipos de locação no bairro. Outra oportunidade encontrada foi transformar a pousada em algum outro tipo de negócio, como um centro comercial, onde os apartamentos se transformariam em lojas e escritórios. Novo público frequentador da cidade, os turistas estrangeiros, uma vez que a cidade comporta algumas empresas multinacionais, o hotel deve procurar atingir esse público estrangeiro que está visitando a cidade.

As Ameaças foram identificadas como a Concorrência, que tornou o segmento hoteleiro saturado, fazendo com que a dificuldade de se encontrar clientes aumenta-se, principalmente em períodos de baixa temporada, e muitas vezes não existe a possibilidade de enfrentar essas empresas, pois muitas possuem um número muito grande de apartamentos, o que faz com que os seus preços sejam mais baixos do que os praticados pelo mercado. A falta de incentivos e de campanhas de turismo pelos administradores do

município torna ainda mais difícil esse mercado, e esses incentivos estão incluídos em serviços básicos para a população. Os clientes preocupados com preços mais baixos.

As Forças do Hotel do Carmo constituem-se pela sua Localização, uma vez que a região onde a empresa se encontra é uma das melhores para o turismo, próxima as casas de entretenimento, restaurantes e mercados, o que torna um ponto muito positivo na busca pelo Hotel, mas que não é fator fundamental para os clientes a escolherem como opção; pela Facilidade na gestão, devido ao fato de a empresa não ser grande facilita o controle de todos os setores da empresa, recursos humanos, financeiro, divulgação, compras e etc, não havendo funções excessivas de mais para os funcionários da mesma, o que faz com que cada tarefa tenha uma atenção maior e seja feita com mais qualidade e pelo Tempo de mercado, já que a empresa está estabelecida a muito tempo no mercado, o que proporcionou um vínculo com certos clientes, que sempre voltam em determinadas épocas do ano e por ser bem conhecida no mercado, recebe muitas indicações de clientes até mesmo de outros estabelecimentos concorrentes, quando esses já estão com a sua lotação máxima.

As Fraquezas foram identificadas como a Dificuldade em diminuir custos, devido ao tamanho da empresa que, com menos apartamentos para o aluguel, o custo do aluguel dos mesmos não pode ser diminuído em prol da quantidade de apartamentos alugados, o chamado “giro”, e também faz com que o faturamento não seja tão grande; uma ação de marketing ineficiente, que também influencia no desempenho da empresa, uma vez que com poucos recursos de comunicação sendo utilizados, a empresa não consegue atingir uma grande quantidade de clientes potenciais.

2 I IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DE COMPETIÇÃO – PRINCIPAL E COADJUVANTE

2.1 Identificar com clareza os segmentos do mercado comprador para o serviço

Os principais serviços oferecidos pelo Hotel do Carmo são a hospedagem e a locação de espaço para eventos.

O Hotel possui 60 confortáveis apartamentos, entre eles Single, Luxo, Super Luxo, Master, Vip e Nupcial, que prezam pela comodidade e bem estar, dois salões de eventos equipado com kit multimídia (data show, notebook, flip chart, sistema de som), ar condicionado e tem capacidade para atender até 90 pessoas no auditório. Ao lado do auditório tem um salão para coffee break, coquetel, almoço e jantar. Os apartamentos estão equipados com TV LCD, TV a cabo, Wifi, frigobar, mesa de trabalho, armário, ducha com aquecimento, Banheira com Hidromassagem.

2.2 Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa para o serviço nesse mercado

Para a identificação dos campos da competição, aplicou-se um questionário que

foi respondido pelo sócio majoritário do Hotel do Carmo, Pedro do Carmo e pelo sócio minoritário João Carmo.

Serviço: hospedagem e locação de espaço para eventos.

Produtos: mel, aguardente e culinária própria.

Mercado/Segmento: Hotelaria e hospedagem

Tempo no Mercado: 22 anos

Principal Serviço da Empresa: hospedagem

Mercado Consumidor: Empresas, Órgãos Públicos, Artistas, Turistas.

Macrocampo	Campo de competição
Competição em preço	**Preço propriamente dito:** ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes. Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
	Prêmio e/ou promoção: oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.
Competição em produto (bem ou serviço)	**Projeto do produto:** desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.
	Qualidade do produto: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.
	Diversidade do produto: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.
Competição em atendimento	**Acesso ao atendimento:** proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.
	Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.
	Qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.
Competição em prazo	**Prazo de entrega do produto:** ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.
	Prazo de atendimento: atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.
Competição em imagem	**Imagem do produto e da marca:** oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.
	Imagem de empresa confiável:possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.
	Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Tabela 2: Campos da Competição

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

De acordo com a opinião do Proprietário e do Sócio do Hotel do Carmo, os principais campos da competição e coadjuvantes escolhidos, foram: Qualidade do Produto/Serviço, Preço, Imagem do Produto e Marca, Prazo de Entrega e Qualidade do Atendimento.

2.3 Identificação dos Campos de Competição Segundo os Clientes do Hotel do Carmo

A identificação dos campos de competição junto aos clientes do Hotel do Carmo teve o objetivo de identificar as características do serviço e da empresa valorizados por estes principais clientes escolhidos e que podem ser reconhecidas como um diferencial positivo em relação às características dos concorrentes.

Questionário: Identificação dos Campos de Competição na visão dos clientes do Hotel do Carmo.

Campos da Competição	Cliente I	Cliente II	Cliente III
Preço	Sim	Sim	Sim
Condições de Pagamento	Não	Não	Não
Premio e Promoção	Não	Não	Não
Projeto do Produto	Não	Não	Não
Qualidade do Serviço	Sim	Sim	Sim
Diversidade do Produto	Não	Sim	Sim
Acesso ao Atendimento	Não	Não	Não
Projeto do Atendimento	Não	Não	Não
Qualidade do Atendimento	Sim	Sim	Sim
Prazo de Entrega	Sim	Sim	Sim
Prazo de Atendimento	Não	Sim	Sim
Imagem Prod./Marca/Emp.	Sim	Sim	Não
Imagem Empr. Confiável	Sim	Sim	Sim
Imagem em Resp. Social	Não	Não	Sim

Tabela 3: Campos da Competição escolhidos pelos Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Após essa pesquisa com os clientes, os sócios da empresa definiram que os campos da competição que serão utilizados pela empresa, serão: Qualidade do Serviço (Campo da Competição), Imagem do Produto ou Marca, Qualidade do Atendimento, Preço e Prazo de Entrega do Produto ou Serviço.

3 I IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA ITENSIDADE DAS ARMAS DACOMPETIÇÃO

3.1 Determinar o conjunto das armas da competição da empresa

Segundo Contador (2008), A competitividade de uma empresa depende de várias de suas áreas. Por isso, a Lista de Armas da Competição de uma empresa deve conter armas das cinco classes: de atendimento, de produção, de planejamento, administrativas e de cooperação.

Uma arma para ser da competição precisa ter as seguintes características: 1) ser uma atividade das mais importantes, uma das mais frequentemente realizadas e/ou uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos de uma área organizacional; 2) ser um dos recursos mais importantes, um dos mais frequentemente utilizados e/ou um dos mais onerosos em termos financeiros de uma área organizacional; 3) ser uma arma com essas características que a área organizacional não utiliza, mas deveria; e 4) possuir conteúdo estratégico, ou seja, que possa propiciar vantagem competitiva à empresa.

As armas que foram selecionadas no apêndice de Armas correspondem às atividades mais comuns e os recursos mais utilizados por empresas dos diferentes setores econômicos facilitam significativamente proporcionando rapidez às aplicações do modelo de campos e armas da competição. As armas selecionadas para o Hotel do Carmo podem ser observadas na Tabela 04.

1	Administração de vendas.
2	Sistema de informação de vendas.
3	Cadastro eletrônico de clientes.
4	Sistema de gestão de pedidos.
5	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento.
6	Cortesia no atendimento.
7	Adequação do atendimento ao cliente.
8	Conhecimento personalizado do cliente.
9	Consistência ou confiabilidade do atendimento.
10	Capacidade de resolver incidentes críticos.
11	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa.
12	Sistema de relacionamento com cliente.
13	Sistema de fidelização dos clientes.
14	Monitoramento da satisfação do cliente.
15	Sistema de administração da logística.
16	Armazenamento.
17	Equipamentos adequados de movimentação de materiais.

18	Análise de indicadores de nível de serviço.
19	Programa permanente de melhoria da logística interna.
20	Seleção de fornecedores.
21	Publicidade e Propaganda
22	Pesquisa de Mercado
23	Criação e Consolidação da Imagem Corporativa
24	Estrutura organizacional
25	Sistema de Decisão
26	Relatórios Gerenciais
27	Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de documentos
28	Recrutamento e Seleção
29	Administração Participativa
30	Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal
31	Pagamento de salários acima da média do mercado
32	Administração de vendas
33	Equipe técnica de vendas
34	Enfoque em assessoria pós vendas
35	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição
36	Ambiente físico da área de atendimento
37	Flexibilidade da equipe de atendimento
38	Terceirização do atendimento
39	Atendimento especial para clientes vip
40	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente

Tabela 04 – Conjunto de Armas da Competição da Empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.2 Identificação da Intensidade das armas da competição

Para avaliação das armas da competição do Hotel do Carmo, o proprietário administrador avaliou a intensidade de 1 a 5; para esta avaliação foi utilizado o método expedito.

Armas da Competição		Campo da Competição	Campos Coadjuvantes			
		QUALIDADE DO SERVIÇO	PREÇO	IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA	Prazo de Entrega do Produto	Qualidade do Atendimento
		Relevância				
Nº	Descrição	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)
1	Administração de vendas.	S	S	R	S	R
2	Sistema de informação de vendas.	S	S	S	S	S
3	Cadastro eletrônico de clientes.	R	R	R	R	R
4	Sistema de gestão de pedidos.	S	S	S	S	S
5	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento.	S	S	S	S	S
6	Cortesia no atendimento.	R	R	R	R	R
7	Adequação do atendimento ao cliente.	R	R	R	R	R
8	Conhecimento personalizado do cliente.	R	R	R	R	R
9	Consistência ou confiabilidade do atendimento.	R	R	R	R	R
10	Capacidade de resolver incidentes críticos.	R	R	R	R	R
11	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa.	R	R	R	R	R
12	Sistema de relacionamento com cliente.	S	S	S	S	S
13	Sistema de fidelização dos clientes.	R	R	R	R	R
14	Monitoramento da satisfação do cliente.	R	R	R	R	R
15	Sistema de administração da logística.	S	S	S	S	S
16	Sistema de Inteligência Competitiva	S	S	S	S	S
17	Equipamentos adequados de movimentação de materiais.	S	S	S	S	S
18	Análise de indicadores de nível de serviço.	R	R	R	R	R
19	Programa permanente de melhoria da logística interna.	S	S	S	S	S
20	Seleção de fornecedores.	S	R	R	R	R
21	Publicidade e Propaganda	R	S	S	S	S
22	Pesquisa de Mercado	R	S	S	S	S
23	Criação e Consolidação da Imagem Corporativa	R	S	I	S	I
24	Estrutura organizacional	S	S	S	S	S
25	Sistema de Decisão	S	S	I	S	I
26	Relatórios Gerenciais	S	S	R	S	R
27	Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de documentos	S	S	S	S	S
28	Recrutamento e Seleção	R	R	R	R	R
29	Administração Participativa	R	R	R	R	R
30	Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal	R	S	S	S	S
31	Pagamento de salários acima da média do	R	S	R	S	R
32	Motivação do Pessoal	R	R	S	R	S
33	Capacitação do Pessoal	R	S	S	S	S
34	Enfoque em assessoria pós vendas	R	R	R	R	R
35	Rede ou canais físicos de venda e de	S	S	S	S	S
36	Ambiente físico da área de atendimento	S	R	R	R	R
37	Flexibilidade da equipe de atendimento	I	R	I	R	I
38	Terceirização do atendimento	S	S	S	S	S
39	Atendimento especial para clientes vip	R	R	R	R	R
40	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	R	S	S	S	S

Tabela 05 – Relevância das Armas da Competição

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Armas da Competição		IA	Campo da Competição					Campos Coadjuvantes																			
			QUALIDADE DO SERVIÇO					PREÇO					IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA					PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO					QUALIDADE DO ATENDIMENTO				
						Pontuação					Pontuação					Pontuação					Pontuação					Pontuação	
Nº	Descrição	ATUAL	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.
1	Administração de vendas.	1	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0
2	Sistema de informação de vendas.	1	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0
3	Cadastro eletrônico de clientes.	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	S	0	0	0	0
4	Sistema de gestão de pedidos.	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
5	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento.	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
6	Cortesia no atendimento.	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
7	Adequação do atendimento ao cliente.	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0
8	Conhecimento personalizado do cliente.	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0
9	Consistência ou confiabilidade do atendimento.	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
10	Capacidade de resolver incidentes críticos.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5
11	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
12	Sistema de relacionamento com cliente.	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
13	Sistema de fidelização dos clientes.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
14	Monitoramento da satisfação do cliente.	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4
15	Sistema de administração da logística.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
16	Armazenamento.	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
17	Equipamentos adequados de movimentação de materiais.	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
18	Análise de indicadores de nível de serviço.	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
19	Programa permanente de melhoria da logística interna.	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
20	Seleção de fornecedores.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0
21	Publicidade e Propaganda	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
22	Pesquisa de Mercado	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
23	Criação e Consolidação da Imagem Corporativa	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4
24	Estrutura organizacional	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
25	Sistema de Decisão	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
26	Relatórios Gerenciais	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
27	Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de documentos	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
28	Recrutamento e Seleção	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0
29	Administração Participativa	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
30	Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
31	Pagamento de salários acima da média do mercado	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
32	Administração de vendas	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
33	Equipe técnica de vendas	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
34	Enfoque em assessoria pós vendas	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
35	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
36	Ambiente físico da área de atendimento	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
37	Flexibilidade da equipe de atendimento	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
38	Terceirização do atendimento	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
39	Atendimento especial para clientes vip	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
40	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
Soma		125		15	7	54	14		17	6	56	13		18	9	59	29		10	19	26	65		10	21	25	74
Intencidade média das armas, foco e dispersão		3.125				0.72	0.40				0.66	0.43				0.66	0.64				0.52	0.68				0.50	0.70

4 | ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA HOTEL DO CARMO

4.1 Mapa Estratégico do par produto/mercado

Campos da competição	Qualidade do Serviço	Preço	Imagem do produto e da marca	Prazo de entrega do produto	Qualidade do atendimento	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	4º	5º	
Valorizados pelos clientes	2º	1º	4º	3º	5º	
Concorrente A (visão da empresa)	2º	1º	3º	5º	4º	
VARIÁVEIS (ATUAL)						
Foco	0,72	0,66	0,66	0,52	0,50	
Dispersão	0,40	0,43	0,64	0,68	0,70	
Aproveitamento	0,32	0,23	0,00	-0,16	-0,20	
Posto do foco	1	2	3	5	4	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,72	0,66	0,66	0,52	0,50	0,678
Poderio competitivo máximo	0,72	0,66	0,66	0,52	0,50	0,678
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo						1

Tabela 07 – Mapa Estratégico Atual

4.1.1 Análise do Mapa Estratégico

Através da análise das diretrizes gerais para formulação da estratégia competitiva em comparação ao mapa estratégico, resultante do desenvolvimento deste trabalho, concluiu-se que a estratégia competitiva do Hotel do Carmo está muito próxima do alinhamento em campos valorizados pelos seus concorrentes e também dos clientes, pois apresenta um poderio competitivo de **0,678,** apresentando espaço para melhorias.

O campo Qualidade do serviço, foi o mais valorizado pelos clientes, o que demonstra um equilíbrio entre as respostas dos sócios e dos clientes. A imagem da Marca ou do Serviço não foi valorizado pelos clientes, como se trata de um hotel em uma cidade não turística existe uma alta rotatividade. O Campo preço foi muito valorizado pelos clientes, como na maioria são funcionários de grandes empresas que se hospedam, eles estão sempre a procura de um hotel de qualidade e com preço atrativo.

4.2 Analisar a Estratégia Competitiva de negócio da Empresa

A análise de competitividade do Hotel do Carmo verificou que a empresa não está analisando e utilizando os campos da competição e coadjuvante de forma correta e com a intensidade necessária. Entretanto, através do modelo de campos e armas da competição, a empresa poderá se valer de uma postura diferente para alcançar os resultados desejados, aumentando sua competitividade dentro do mercado de atuação.

5 | ANALISAR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS DA EMPRESA

A estratégia competitiva operacional tem como objetivo escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa e a determinação da intensidade de cada arma. Desta forma, o alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio vai ocorrer através do uso das armas relevantes aos campos da competição e campos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

Conforme o demonstrado anteriormente, foram analisados conjuntamente os campos escolhidos pois é necessário analisa-los conjuntamente pela empresa já que uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro. Portanto é necessário conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos.

FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO HOTEL DO CARMO

1 I FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS E DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DO HOTEL DO CARMO

Segundo Contador (2008), o Modelo CAC apresenta dez diretrizes que devem ser observadas para a Formulação da Estratégia Competitiva de Negócio:

1. Escolher Campos da Competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes;

2. Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo;

3. Comparar a Empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do poderio competitivo e da posição competitiva;

4. Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento;

5. Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, uma vez que esses campos requerem as mesmas armas com diferentes alvos;

6. Decidir sobre o uso ou a intensificação do uso de produtos coadjuvantes;

7. Levantar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações, se ele estiver perdendo participação competitiva e com sua rentabilidade.

8. Levantar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial;

9. Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria, e,

10. Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

Conforme avaliação do mapa estratégico e entrevista com sócios da empresa, pesquisa com os clientes e conversa com os colaboradores do Hotel do Carmo, segue análise de propostas de alternativas de estratégias competitivas de negócio para a empresa, avaliando os possíveis campos da competição e os campos coadjuvantes. Segue alternativas:

Alternativa 1 – Campo da Competição (Qualidade do Serviço)

Campos Coadjuvantes: Preço Propriamente dito e Imagem do Produto e Marca

O campo da competição sugerido é fundamental para o cliente, em virtude da importância que os clientes concedem a este fator, os clientes buscam um local onde tenha um ambiente agradável, alimentação que seja variada e de qualidade, ambiente

limpo e bem higienizado e principalmente que sejam recebidos de maneira especial pelos colaboradores da empresa.

Os campos coadjuvantes sugeridos contribuem para o sucesso da empresa, os campos Preço propriamente dito e Imagem do produto e da marca, são considerados importantes pelos clientes, em virtude de pagar um preço que seja mais atrativo que o dos concorrentes e que a imagem percebida pelos clientes da empresa, seja uma imagem de que os produtos que são ofertados pela empresa sejam de qualidade e que a empresa tem um nome a zelar, portanto cuidando e gerenciando de forma efetiva da marca da empresa.

Alternativa 2 – Campo da Competição (Preço propriamente dito)

Campos Coadjuvantes: Qualidade do Serviço e Imagem do Produto e Marca

A segunda sugestão é a respeito do Campo da Competição Preço propriamente dito, os clientes hoje, procuram um local que tenha um serviço de qualidade, mas que tenha um preço mais atrativo que o dos concorrentes. Haja visto, que hoje existem diversas empresas na internet que fazem comparações de preço de hotéis em todo o Brasil, como Decolar, Trivago e Booking, o que demonstra que os clientes estão cada vez mais exigentes e querem que o preço e qualidade estejam integrados e que o custo benefício seja alcançado.

Os campos coadjuvantes para apoiar o campo da competição, são a Qualidade do Serviço e Imagem do Produto e Marca. Segundo pesquisa realizada com os recepcionistas do Hotel, que estão diariamente atendendo os hospedes, é unânime a questão qualidade do serviço e imagem do produto e marca do hotel, mas que esteja de acordo com um preço altamente competitivo.

2 | DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL DO HOTEL DO CARMO

A decisão estratégica competitiva operacional pelo Modelo de Campos e Armas da Competição proporciona o aumento da competitividade do Hotel do Carmo. A decisão escolhida pelos sócios da empresa, juntamente com os colaboradores e pesquisador, foi a alternativa 1. Foi escolhido em virtude da valorização em primeiro lugar do fator qualidade do serviço, para depois analisar o fator preço. A empresa não pode se preocupar em primeiro lugar com o quesito preço, senão irá competir com os hotéis de péssima qualidade, e esse não é o objetivo da empresa.

2.1 Relação de Armas Com Nova Intensidade

Foram consideradas 40 armas da competição, 1 campo da competição: Qualidade do Serviço e 2 Campos Coadjuvantes: Preço propriamente dito e Imagem do Produto e Marca, conforme apresentado na Tabela 8.

Armas da Competição		Intensidade das armas		Campo da Competição	Campos Coadjuvantes	
				QUALIDADE DO SERVIÇO	PREÇO	IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA
				Relevância		
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)
1	Administração de vendas.	1	2	S	S	R
2	Sistema de informação de vendas.	1	3	S	S	S
3	Cadastro eletrônico de clientes.	1	5	R	R	R
4	Sistema de gestão de pedidos.	2	3	S	S	S
5	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento.	2	4	S	S	S
6	Cortesia no atendimento.	2	5	R	R	R
7	Adequação do atendimento ao cliente.	3	5	R	R	R
8	Conhecimento personalizado do cliente.	4	5	R	R	R
9	Consistência ou confiabilidade do atendimento.	4	5	R	R	R
10	Capacidade de resolver incidentes críticos.	5	5	R	R	R
11	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa.	4	5	R	R	R
12	Sistema de relacionamento com cliente.	3	3	S	S	S
13	Sistema de fidelização dos clientes.	4	5	R	R	R
14	Monitoramento da satisfação do cliente.	4	5	R	R	R
15	Sistema de administração da logística.	4	4	S	S	S
16	Sistema de Inteligência Competitiva	2	3	S	S	S
17	Equipamentos adequados de movimentação de materiais.	3	3	S	S	S
18	Análise de indicadores de nível de serviço.	4	5	R	R	R
19	Programa permanente de melhoria da logística interna.	3	3	S	S	S
20	Seleção de fornecedores.	4	4	S	R	R
21	Publicidade e Propaganda	4	5	R	S	S
22	Pesquisa de Mercado	4	4	R	S	S
23	Criação e Consolidação da Imagem Corporativa	4	5	R	S	I
24	Estrutura organizacional	3	3	S	S	S
25	Sistema de Decisão	4	4	S	S	I
26	Relatórios Gerenciais	4	4	S	S	R
27	Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de documentos	3	3	S	S	S
28	Recrutamento e Seleção	4	5	R	R	R
29	Administração Participativa	3	5	R	R	R
30	Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal	2	4	R	S	S
31	Pagamento de salários acima da média do	3	5	R	S	R
32	Motivação do Pessoal	3	5	R	R	S
33	Capacitação do Pessoal	3	4	R	S	S
34	Enfoque em assessoria pós vendas	4	4	R	R	R
35	Rede ou canais físicos de venda e de	3	3	S	S	S
36	Ambiente físico da área de atendimento	3	3	S	R	R
37	Flexibilidade da equipe de atendimento	2	2	I	R	I
38	Terceirização do atendimento	3	3	S	S	S
39	Atendimento especial para clientes vip	3	5	R	R	R
40	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	3	4	R	S	S

Tabela 8. Relação de Armas com Nova Intensidade

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Armas da Competição		IA	Campo da Competição – QUALIDADE DO SERVIÇO					Campos Coadjuvantes – PREÇO					Campos Coadjuvantes – IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA					Foco e dispersão conjuntos			
						Pontuação					Pontuação					Pontuação				Pontuação	
Nº	Descrição	PROPOSTA	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Int conj	Classific	Foco	Disp
1	Administração de vendas.	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	1	I	0	1
2	Sistema de informação de vendas.	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	2	I	0	2
3	Cadastro eletrônico de clientes.	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	I	0	1	0	5	1	I	0	1
4	Sistema de gestão de pedidos.	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
5	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	1	I	0	1
6	Cortesia no atendimento.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1
7	Adequação do atendimento ao cliente.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0
8	Conhecimento personalizado do cliente.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0
9	Consistência ou confiabilidade do atendimento.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0
10	Capacidade de resolver incidentes críticos.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
11	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa.	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
12	Sistema de relacionamento com cliente.	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0
13	Sistema de fidelização dos clientes.	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
14	Monitoramento da satisfação do cliente.	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
15	Sistema de administração da logística.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
16	Sistema de Inteligência Competitiva	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	1	I	0	1
17	Equipamentos adequados de movimentação de materiais.	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
18	Análise de indicadores de nível de serviço.	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
19	Programa permanente de melhoria da logística interna.	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	3	S	0	0
20	Seleção de fornecedores.	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
21	Publicidade e Propaganda	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
22	Pesquisa de Mercado	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
23	Criação e Consolidação da Imagem Corporativa	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0
24	Estrutura organizacional	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
25	Sistema de Decisão	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
26	Relatórios Gerenciais	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
27	Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de documentos	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
28	Recrutamento e Seleção	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
29	Administração Participativa	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	4	R	4	0
30	Treinamento, capacitação, desenvolvimento de pessoal	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	3	S	0	0
31	Pagamento de salários acima da média do mercado	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
32	Motivação do Pessoal	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
33	Capacitação do Pessoal	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
34	Enfoque em assessoria pós vendas	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
35	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	3	S	0	0
36	Ambiente físico da área de atendimento	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	5	R	5	0
37	Flexibilidade da equipe de atendimento	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	3	S	0	0
38	Terceirização do atendimento	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	5	R	5	0
39	Atendimento especial para clientes vip	5	R	1	1	5	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2
40	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
Soma		162		22	2	105	7		17	6	69	20		18	8	70	36	133	16	73	9
Intensidade média das armas, foco e dispersão		4,05				0,95	0,70				0,81	0,67				0,78	0,90	3,325	6	0,91	0,30

Tabela 9. Intensidade das Armas da Competição (Proposta)

3 | MAPA ESTRATÉGICO FINAL

O mapa estratégico final conforme apresentado na Tabela 10, define a estratégia que o Hotel do Carmo irá utilizar para se aumentar a competitividade da empresa.

Campos da competição	Qualidade do produto	Preço	Imagem do produto e da marca	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	
Valorizados pelos clientes	2º	1º	3º	
Concorrente A (visão da empresa)	2º	1º	3º	
VARIÁVEIS (ATUAL)				
Foco	0,95	0,81	0,78	
Dispersão	0,70	0,67	0,90	
Aproveitamento	0,25	0,16	-0,12	
Posto do foco	1	2	3	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,95	0,81	0,78	0,848
Poderio competitivo máximo	0,95	0,81	0,78	0,848
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1
DECISÃO ESTRATÉGICA				
Campos escolhidos	1º	2º	3º	
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1

Tabela 10. Mapa Estratégico Final

Analisando o mapa estratégico, conseguimos concluir que o poderia competitivo da empresa está em 0,848, o que demonstra que a empresa pode melhorar muito sua estratégia competitiva. Outro ponto a ser considerado é a respeito da dispersão em todos os campos, principalmente no campo Imagem do Produto e Marca, o que demonstra que a empresa, poderá aumentar ainda mais o foco.

4 | PROPOSTAS E SUGESTÕES DE AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA AS CINCO ARMAS QUE DEVEM TER SUAS ARMAS MAIS INTENSIFICADAS.

Ao definir a estratégia a empresa busca aumentar seu foco e reduzir a dispersão, assim sendo, o objetivo agora é intensificar as armas para que a empresa consiga aumentar seu foco e assim reduzir a dispersão, aumentando assim sua competitividade. Será proposto 5 Armas para que possam ser intensificadas.

Sistema de relacionamento com cliente

Um dos objetivos do sistema de relacionamento com o cliente é fidelizar clientes, é importante que a empresa possa manter o contato constante com os clientes, mantendo um relacionamento constante entre clientes e colaboradores da empresa. Para isso é importante que seja informada todas as promoções, pacotes, novidades, novidades na cidade e outros fatores que possam demonstrar para o cliente que ele é importante para a empresa.

Sistema de Inteligência Competitiva

É fundamental para a empresa implementar um sistema de inteligência competitiva, que possa fazer com que a empresa análise os concorrentes constantemente, realiza a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de maneira constante, para que possa alcançar o objetivo dos sócios e dos colaboradores, que é o sucesso da empresa.

Criação e Consolidação da Imagem Corporativa

O Hotel do Carmo, ainda não havia percebido até o momento a importância da criação e consolidação de uma Imagem corporativa, que faça com que a empresa se torne uma marca na mente dos consumidores. Portanto esta arma precisa ser intensificada de forma urgente para que os clientes possam começar a enxergar a empresa com outros olhos, como uma empresa profissional, uma empresa que pretende se expandir e crescer constantemente.

Administração Participativa

Não existe a possibilidade das empresas crescer atualmente se não houver a participação dos colaboradores. O que faz uma empresa ser mais competitiva do que outra e o quanto os colaboradores dessa empresa participam para auxiliar no crescimento dessa empresa. Assim sendo, é de suma importância que os sócios comecem a ouvir mais seus colaboradores, suas ideias, críticas e sugestões para que a empresa possa crescer e ser mais competitiva.

Capacitação do Pessoal

Se a empresa pretende aumentar sua competitividade, esse processo passa pelas mãos dos colaboradores da empresa, assim sendo, é de fundamental importância que os colaboradores da empresa estejam capacitados para fazer com que a empresa cresça constantemente. Por isso, o Hotel do Carmo estará contratando os meus serviços para realizar esse processo de capacitação dos colaboradores.

5 I METODOLOGIA DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O método CAC é fundamental para que a empresa consiga aumentar sua competitividade, este é modelo é fundamental para que o Hotel do Carmo possa aumentar a competitividade. Não existe outro modelo mais completo e de mais fácil entendimento. Assim

sendo o método foi considerado pelo pesquisador, sócios da empresa e colaboradores, como um método altamente eficaz e aplicável na empresa.

Proposições sobre o processo CAC		DIRIGENTE – D1					DIRIGENTE – D2				
Sequência	**Proposições sobre o uso do Software**	**DT**	**DP**	**I**	**CP**	**CT**	**DT**	**DP**	**I**	**CP**	**CT**
P21	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					x					**x**
P22	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da minha empresa em termos de campos da competição				x						**x**
P23	A análise do macro ambiente empresarial (político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico e ecológico) contribui bastante para aumentar o conhecimento sobre o meu negócio.					x				x	
P24	Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva					x					**x**
P25	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento de como obter vantagem competitiva					x					**x**
P26	A avaliação da intensidade das armas da competição foi realizada com facilidade					x					**x**
P27	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa					x					**x**
P28	A grande maioria das ações administrativas sugeridas foi adequada para implementar a estratégia					x					**x**
P29	Pretendo implementar as ações administrativas para implementar a estratégia da empresa					x					**x**
P30	As armas da competição refletem a capacitação interna da empresa em busca de maior competitiva					x					x
P31	O conceito de campo da competição esclarece como competir pelo posicionamento no mercado					x					**x**
P32	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são suficientes para que eu possa tomar decisão mais racional sobre a estratégia a adotar					x					**x**
P33	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são claras são revestidas de significado para o estrategista.					x					**x**
P34	O modelo CAC permite formular a estratégia competitiva da empresa com facilidade					x					x

Legenda: DT – discordo totalmente; D – discordo parcialmente; I – sou indiferente; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente.

Tabela 11. Avaliação do Processo de Formulação da Estratégia pelo Modelo CAC

CONCLUSÃO

Esse modelo é bastante adequado principalmente para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar o grau de competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia de negócio e suas estratégias operacionais, alinhadas à estratégia de negócio. O fato de ser um modelo analógico, qualitativo e quantitativo (trabalha com variáveis matemáticas) dá-lhe vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade (CONTADOR, 2008).

Na pesquisa realizada no Hotel do Carmo, foi aplicado o modelo CAC, onde os sócios juntamente com o pesquisador, clientes e colaboradores da empresa, puderam analisar de maneira minuciosa como funciona a empresa. Após essa análise, foi possível considerar os pontos fracos e fortes da empresa e onde a empresa poderá melhorar seus campos da competição e coadjuvantes para ser mais competitiva.

A alternativa Estratégica gerada a partir o Modelo CAC foi aceita pelos sócios que perceberam a possibilidades de alinhar sua estratégia com a utilização dos recursos da Empresa de maneira mais eficaz, mais centrada e com a utilização do conceito de foco e dispersão, valorizando os campos mais valorizados pelos clientes que foram os mesmos valorizados pela Empresa.

O Modelo CAC mostra- se viável para utilização uma vez que alia duas concepções bastante diferentes: a de que a competitividade da empresa depende de seu posicionamento no mercado considerando o ambiente externo que seriam os campos da competição, defendido por Porter (1980) e de que ela depende de seus fatores internos, segundo a Visão Baseada em Recursos, que seriam as armas da competição.

O que mais chamou a atenção do pesquisador é a facilidade com que as pessoas compreendem os campos e armas da competição e como os colaboradores ficam entusiasmados em saber que existem possibilidades de fazer com que a empresa consiga competir de forma simples e eficaz.

REFERÊNCIA

CONTADOR, J. Celso. *Campos e armas da competição*. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

ELIANE VALSECCHI FABI BERTHOLDO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Pós Graduada em Docência do Ensino Superior - Faculdade da Aldeia da Carapicuíba (FALC-Carapicuíba) e em Psicopedagogia - Faculdade de Educação São Luis (Jaboticabal) - Bacharel e Licenciada em Química- Faculdades Oswaldo Cruz (São Paulo) e em Pedagogia - FACHA(Aguaí)

EMILIANA CRISTINA DE OLIVEIRA PETTARELLI - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza - Pós Graduada em Psicopedagogia Institucional - FACHA (Aguaí) e em Neuropsicopedagogia, Psicopedagogia Clínica, Psicomotricidade e Supervisão Escolar - Faculdade Campos Elíseos (Mogi Guaçu) - Licenciada em Letras Português e Inglês - CREUPI (Espírito Santo do Pinhal) e em Pedagogia - FACHA (Aguaí)

JOSÉ ROBERTO PASOTTI - Docente no Centro Regional universitário de Espírito Santo do Pinhal (UniPinhal). Mestre em Administração - UNIFACCAMP. MBA Executivo em negócios financeiros – UNB/INEPAD. Especialista em Planejamento, implementação e gestão de EAD – UFF. Especialista em Administração – UNIFAE. Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP

CARLOS ALBERTO SILVA CARDOZO - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Especialista em Gestão Escolar - Centro Universitário Barão de Mauá. Licenciado em Administração – FATEC. Bacharel em Ciências Contábeis (Unifeob)

LUCAS NOGUES -Docente nas Etecs Dr. Carolino da Motte e Silva e Pedro Ferreira Alves - Centro Paula Souza. Especialista em Coordenação Pedagógica e Cultura Africana - Faculdade Campos Elíseos. Licenciado em História pela FFCL/ Faculdade Euclides da Cunha (FEUC - São José do Rio Pardo)

FELIPE DIEGO BATISTA DA CUNHA - Docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza. Docente no Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal - UniPinhal. Pós Graduado em Lean Management - Value Based Lean Thinking. Pós Graduado em Lean Manufacturing - Anhanguera. Pós Graduado em Engenharia de Produção - Centro Universitário Internacional - Uninter. Licenciado em Pedagogia – Centro Universitário UNIFIEO. Graduado em Administração – Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal - UniPinhal